

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Judul Penelitian	Pamila Nashafa (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Nida Food Wonosobo
	Metode Penelitian	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Nida Food Wonosobo Semarang yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Random Sampling. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.
	Hasil Penelitian	(a) variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. (b) variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. (c) variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

2.	Judul Penelitian	Kadek Ary Setiawan (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua, Kabupaten Badung
	Metode Penelitian	Populasi yang digunakan sebanyak 35 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Alat analisis yang digunakan adalah teknik regresi linier berganda.
	Hasil Penelitian	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.
3.	Judul Penelitian	Zulkarnaen dan Sudarma (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Taulan Bandung.
	Metode Penelitian	Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga sampel pada penelitian ini adalah sama dengan jumlah populasinya yaitu 31 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Restoran Taulan Bandung.

4.	Judul Penelitian	Tria Mondiani (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN UPJ Semarang.
	Metode Penelitian	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang yang berjumlah 95. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.
	Hasil Penelitian	(a) variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,5%; (b) variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 14,9%; (c) variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 29,7%.
5.	Judul Penelitian	Jeevan Jyoti and Manisha Dev (2015) <i>The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation</i>
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan yang dimoderasi oleh orientasi pembelajaran.

**Tabel 2.1 ..... Lanjutan**

6.	Judul Penelitian	Taghrid S. Suifan (2017) <i>The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support</i>
	Hasil Penelitian	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan.

Dari tabel diatas dapat dilihat terdapat kesamaan variabel dengan penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondani (2012) yakni Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kesamaan variabel juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti lainnya yaitu Pamila Nashafa (2016) dan Kadek Ary Setiawan (2016) yakni variabel Kompensasi.

Perbedaan variabel terletak pada penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnaen dan Sudarma (2018) karena penelitian ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja. Perbedaan selanjutnya terdapat pada objek yang diteliti dimana penelitian ini dilakukan pada UKM Sambel Pecel Mba Kasih yang terdapat di Blitar, Jawa Timur, Indonesia.

## **B. Landasan Tori**

### **1. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2000), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Anwar Prabu (2009).

Sedangkan menurut Rivai (2005), kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja dipergunakan manajemen suatu perusahaan dalam penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan kriteria, standar dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Pengukuran Kinerja

Dharma (2003) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang ditetapkan.

Menurut Setiawan (2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Kesesuaian jam kerja kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Tingkat kehadiran Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 5) Kepuasan kerja Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Flippo (2013) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan, yaitu suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.
- 2) Kompensasi, yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 3) Motivasi, yaitu suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu

Sedangkan menurut Simamora (dalam Dharmawan 2011:37), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) Faktor individual yang terdiri dari; kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari; persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari; sumber daya, gaya kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

#### d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relative standar kinerjanya Dessler, (2010:322). Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Gibson (2000) mendefinisikan kinerja sebagai “outcome of individual work behavior”. Untuk mengetahui tingkat kinerja dilakukan penilaian kinerja.

Benardin dan Russel (2003), mendefinisikan penilaian kerja sebagai suatu cara untuk mengukur kontribusi dari individu – individu anggota organisasi kepada organisasinya. Lebih lanjut, Benardin dan Russel (2003) menyatakan bahwa dilihat dari titik acuannya, penilaian kinerja dapat dibagi tiga macam, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja berdasarkan hasil yaitu merumuskan kinerja berdasarkan tujuan organisasi atau mengukur hasil – hasil akhir.
- 2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yaitu mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir. Dalam praktek, tipe ini banyak dipakai pekerjaan yang melibatkan aspek – aspek kualitatif.
- 3) Penilaian kinerja berdasarkan judgement yaitu menilai kinerja berdasarkan perilaku yang spesifik. Dimensi–dimensi dibawah ini biasanya menjadi perhatian dari tipe penilaian ini :Kuantitas pekerjaan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Siagian (2005:62) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin 2005). Suranta (2002)



dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi dan memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan. (Robbins, 2001).

Menurut Modiani (2012:47) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

Menurut Yukl (2009:290) gaya kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Robbins (2001), gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi dan memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan

adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Likert dalam Handoko (2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1) Pelaksanaan tugas

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2) Memberi dukungan

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3) Mengutamakan hasil dari pada proses

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

4) Memberi petunjuk

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai

fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:305):

- a) Karismatik (*Charismatic*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- b) Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*) digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
- c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas.
- d) Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*) digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara

khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari pendapat Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:305) yang meliputi: karismatik, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, motivasi kerja bagi karyawan, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu para karyawan menjadi lebih percaya untuk mencapai sasaran-sasaran yang ada dan bekerja sesuai dengan arah yang akan mengarah ke pencapaian sasaran yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pada setiap tahap dari proses transformasional tersebut, kinerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan pemimpin (Modiani, 2012:47).

### **3. Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Handoko (2004:155) mengungkapkan bahwa kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan.

Hariandja (2005:54) mengungkapkan Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya, seperti: tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Hasibuan (2008) yang mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan, meliputi aspek finansial maupun non finansial.

#### b. Indikator-indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang digunakan menurut pendapat Simamora (2006:445) sebagai berikut:

#### 1) Gaji

Gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

#### 2) Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

#### 3) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

#### 4) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.

Artana (2012:9) mengungkapkan indikator kompensasi meliputi:

#### 1) Gaji

Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

## 2) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

## 3) Insentif

Penghargaan yang diberikan untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap. Insentif diberikan pada karyawan yang bekerja secara baik atau maksimal.

## 4) Bonus

Tambahan pembayaran yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan.

### c. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2009:360-363), jenis-jenis kompensasi terdiri dari:

#### 1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

- a) Gaji, adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b) Upah, merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

c) Insentif, adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif adalah sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Jadi insentif disini adalah tambahan dari gaji pokok yang dapat diberikan sesuai hasil kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

3) Kompensasi non finansial yang meliputi:

Kompensasi non finansial yang meliputi: Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa). Lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

### C. Hubungan antar Variabel

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

(Marshall & Molly, 2011) mengatakan bahwa pemimpin yang bermakna adalah pemimpin yang memiliki rasa perhatian dan bisa melayani bawahannya. Sedangkan (Rivai, 2004) menyimpulkan pemimpin adalah



bumbu/penyedap yang kuat dalam suatu organisasi. Karena pada dasarnya semua orang sudah dapat dipastikan akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin tersebut. Secara tidak sadar orang-orang yang ada disekitarnya akan memperoleh emosi, ketika pemimpin yang mereka senangi memberikan contoh.

Pada dasarnya pemimpin yang mau memberi contoh baik, mengkritik, memberi pujian, memberi dukungan dan dapat memandu dengan cara yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari karyawannya.

## 2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Saydam (dalam Kadarisman, 2012) mengatakan bahwa kegiatan sumber daya manusia selanjutnya setelah karyawan diangkat dan ditempatkan untuk melakukan pekerjaan, adalah memikirkan perlunya atau pentingnya pemberian kompensasi kepada para karyawan tersebut. Pemberian kompensasi yang satimpal dan tepat waktu merupakan hal yang paling didambakan oleh setiap karyawan.

Mathis dan Jacson (dalam Dito: 2010) mengatakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Pernyataan tersebut kemudian diperkuat oleh Prawirosentono (1999) yang mengatakan bahwa gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. sehingga dari kedua pernyataan tersebut,

dapat disimpulkan bahwa adanya kompensasi yang setimpal bukan saja dapat memengaruhi kondisi material para karyawan, juga akan menentramkan batin karyawan tersebut untuk bekerja lebih tekun dan lebih inisiatif.

### 3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Waridin dan Guritno (dalam Kusumawati:2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan pegawai. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja optimal dibutuhkan pemimpin yang dapat memengaruhi kinerja bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan, karena penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan menumbuhkan karyawan yang loyal, sedangkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menghasikan kinerja yang maksimal.

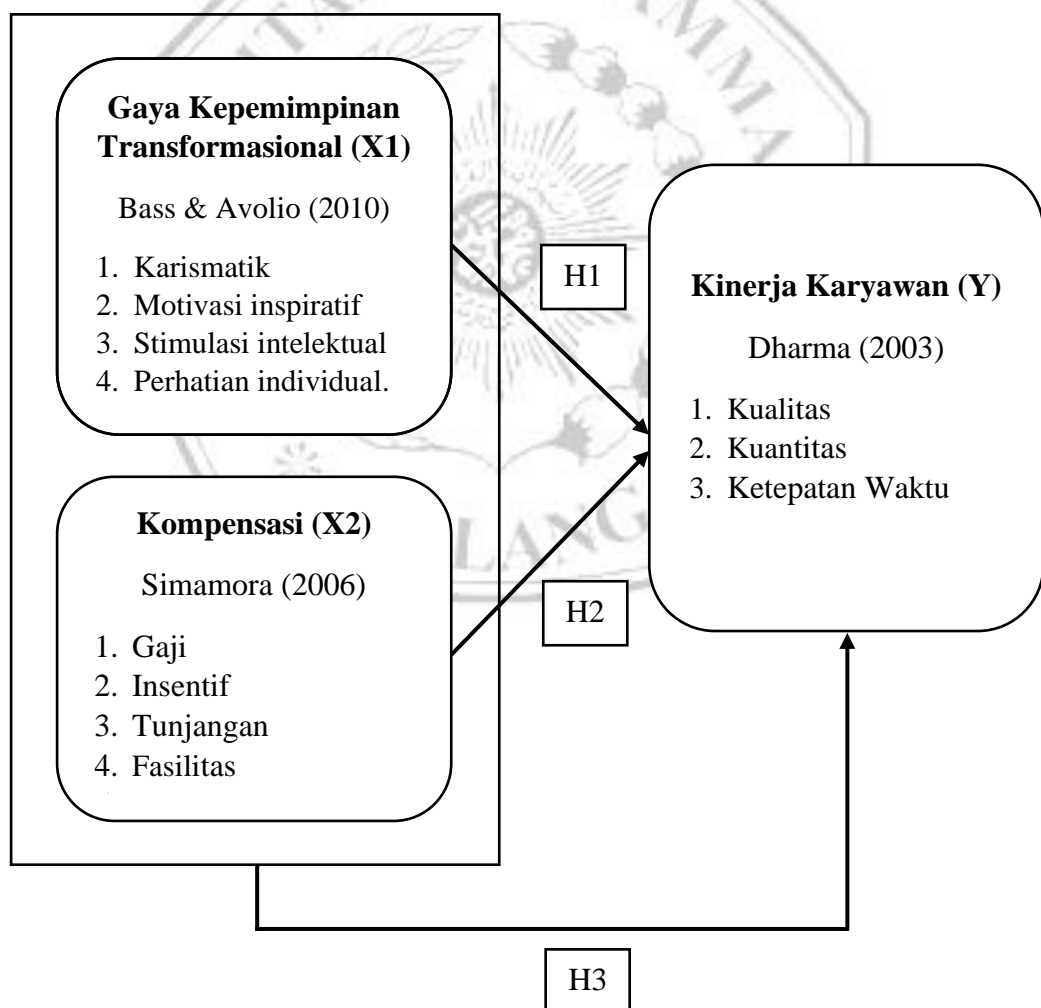
Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Richard S Sloma (dalam Prawirosentono, 1999) Dalam bukunya yang berjudul “*How To Measure Manajerial Performance*”, Mcmillan Publishing Co, Inc, New York (1980), mengatakan bahwa pimpinan perusahaan selalu memberikan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun penghargaan lain, agar para karyawan (khususnya bawahan) bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Artinya, pemimpin transformasional selalu mempunyai cara-cara yang menarik untuk menciptakan semangat kerja

karyawannya, salah satunya melalui strategi pemberian kompensasi yang menarik, antara lain dengan memberikan insentif maupun penghargaan.

#### D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir menunjukkan konsep penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Kerangka pikir dibawah ini didasari oleh beberapa penelitian terdahulu.

**Gambar 2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan**



Bedasarkan kerangka pikir diatas dapat dijelaskan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi.

Menurut Siagian (2011) seorang pemimpin harus dapat mewujudkan rasa puas karyawan dalam bekerja. Hal tersebut didukung oleh penelitian Kurniawati dan Troena (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan (Alam, 2013).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Menurut Elviera (2009) adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2005) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga kepuasan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **E. Hipotesis**

Menurut Umar (2003:67) semua riset yang dilakukan pada sebuah objek hendaknya berada di bawah tuntunan hipotesis yang berguna sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang perlu dicari kebenarannya. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari berbagai rumusan masalah, hipotesis

disajikan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiono, 2015:96). Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tria Mondiani (2012), diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

**H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM Sambel Pecel Mba Kasih**

2. Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati (2016) dalam jurnalnya mengungkapkan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila pemberian kompensasi adil dan layak maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM Sambel Pecel Mba Kasih**

3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuyun Fitri Astuti (2015) diperoleh hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM Sambel Pecel Mba Kasih**